



Abordagem Comportamental

A *abordagem comportamental* ou behaviorista, cujo foco é o comportamento individual das pessoas dentro do contexto organizacional, é formada pela *teoria comportamental* e, o seu desdobramento prático, a *teoria do desenvolvimento organizacional* (DO). A própria abordagem comportamental é derivada da *teoria das relações humanas*.

A *teoria comportamental* surge no final da década de 1940 nos Estados Unidos com Herbert A. Simon que apresenta novas ideias sobre o *processo de tomada de decisão* e os *limites da racionalidade*. Além disso, os autores comportamentais (em geral, estudantes de psicologia e psicólogos) estavam preocupados com os problemas de eficiência. Desta forma, eles procuraram compreender as variáveis que influem na eficiência, tais como motivação, tensão e necessidades individuais. Além de Simon, os mais famosos teóricos da abordagem comportamental são Maslow que propõe a Hierarquia das Necessidades, Herzberg e sua teoria dos dois fatores e Mcgregor com a teoria X e Y.

Assim, a *abordagem comportamental* traz uma visão diferente da *abordagem humanista* sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Enquanto a *abordagem humanista* tinha uma visão bastante ingênua sobre o homem, como se os indivíduos fossem naturalmente bons, mas a organização os fizesse ruins, para a *abordagem comportamental* o homem é um animal social, cheio de necessidades, que pode aprender e cooperar, mas também, competir, além de ser dotado de um sistema psíquico. Nesse sentido, o indivíduo

escolhe racionalmente participar ou não das decisões e ações da organização.



Assim, a visão de homem dominante nessa abordagem é a do *homem administrativo*, um ser racional que toma decisões quanto a sua participação ou não nas organizações, reagindo a incentivos mistos e tomando *decisões satisfatórias*, e não ótimas. Quer dizer, para os comportamentais, os indivíduos têm capacidade limitada para lidar com muitas informações e processá-las de maneira eficaz, nesse sentido, informações demais podem, inclusive, atrapalhar o processo de decisão.

Além disso, a *abordagem comportamental* tem mais um *sentido explicativo e descritivo* do comportamento - como as coisas acontecem nas organizações - do que um *sentido prescritivo* - como as coisas devem acontecer nas organizações (abordagem humanistas).

Os principais estudos da abordagem comportamental são sobre: comportamento organizacional, sistemas e estilos de administração, processo decisório, motivação, liderança e negociação. Ademais, a *teoria comportamental* defende que é possível integrar necessidade individuais com os requisitos da organização e que as organizações que apresentam um alto grau dessa integração tendem a ser mais produtivas. Por isso, ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para sua melhor aplicação.

Já a *teoria do desenvolvimento organizacional* (DO) surgiu da dificuldade de operacionalizar as diferentes abordagens e enfoques das teorias administrativas anteriores. Desta forma, alguns pesquisadores procuraram desenvolver ferramentas que viabilizassem a mudança e a flexibilidade organizacional, condições necessárias para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Dessa perspectiva, a *estrutura*

organizacional deve ser dinâmica adequando-se às características do ambiente no qual a organização opera.



Para além da estrutura, a DO também enfoca no comportamento das pessoas, procurando compreender conceitos como *cultura organizacional* e *clima organizacional*. De acordo com essa teoria não basta mudar a *estrutura organizacional* para mudar uma organização, para tanto, é necessário mudar principalmente a sua cultura. Assim, segundo a DO, para que uma organização amplie suas condições de inovação, ela deve buscar por *adaptabilidade*, *identidade* e *integração*.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação à motivação, recomendam-se assistir ao filme "À procura da felicidade" de 2006. O filme conta a história de força e persistência de um pai solo diante de grandes obstáculos enquanto ele busca por seu espaço na vida.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

Ir para exercício